



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública



FORO INTERNACIONAL  
**GESTIÓN Y DESEMPEÑO**  
PARA LA INNOVACIÓN PÚBLICA

Relatoria  
Bogotá, 23 de mayo de 2019

## Contenido

### Instalación

- Marta Lucía Ramirez **5**
- Firma del Pacto contra la Corrupción entre el Gobierno Nacional y la Alcaldía Mayor de Bogotá **7**
- Enrique Peñalosa **7**
- Carlos Felipe Córdoba **9**
- Fernando Grillo **10**
- Alberto Scavarelli **11**
- Francisco Velázquez **12**
- Pedro Medellín **12**

### Panel 1

#### Innovación en la Administración Pública: Experiencias exitosas

- Rafael Puyana **15**
- Raúl Buitrago **18**
- Joao Vasconcelos **21**
- Cristiano Rocha **23**

### Panel 2

#### Participación, transparencia y servicio al ciudadano

- Cristina Aristizábal **28**
- Adam Ostry **30**
- Elsa Pereira Belo **31**
- Marcela Restrepo Hung **32**
- Jorge Hernán Cárdenas **34**

### Panel 3

#### Control Interno en la lucha contra la corrupción

- Ricardo Rodríguez Yee **36**
- Liliana Caballero **38**
- Giulio Nessi **40**
- Ángel Adolfo Ortega Llorente **41**
- Sandra Richtermeyer **42**
- Nidia Rocío Vargas **44**

Con el objetivo de contribuir con una administración pública innovadora en el país y compartir los logros más significativos en materia de gestión pública, el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Secretaría General de la Alcaldía de Bogotá, la Escuela Superior de Administración Pública y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo organizaron el Foro Internacional de Gestión y Desempeño para la Innovación Pública, que se llevó a cabo el 23 de mayo de 2019 en el auditorio Huitaca de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Este importante evento contó con la participación de 500 asistentes aproximadamente, entre servidores públicos del Distrito Capital, del Orden Nacional y Territorial, académicos, estudiantes y expertos en la materia, así como, delegados de 16 de los 22 países miembros del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

# Instalación

## Marta Lucía Ramirez

Vicepresidente de la República de Colombia

- Hizo un llamado a seguir luchando contra la corrupción sin miedo, sin claudicar y con una participación cada vez mayor de las mujeres. Esta mayor participación de las mujeres en la administración y en el manejo del Estado nos va a garantizar un Estado más eficiente, más transparente y más dedicado al servicio de todos y no al de unos pocos.
- Destacó el escenario de convergencia, transferencia de conocimiento y construcciones colectivas para trabajar por el desarrollo del país, haciendo referencia al acompañamiento de Función Pública en el propósito de lograr la modernización del Estado e innovar en la Administración Pública en los territorios.
- Resaltó la trayectoria profesional del Director de la Función Pública Fernando Grillo, al igual que la importancia institucional Función Pública en materia de reingeniería del Estado Colombiano.
- Hizo un llamado a la renovación de la Escuela Superior de Administración Pública para que esta se convierta en la Escuela de Alto Gobierno de Colombia por la que tengan que pasar todos los funcionarios de la Administración para que a través de criterios meritocráticos, lleguen al Estado los funcionarios con vocación y capacidad de aplicar sus conocimientos al verdadero servicio público y evitar a aquellos que buscan servirse del poder.
- Hizo énfasis en los esfuerzos que se han emprendido desde el Gobierno nacional en materia del fortalecimiento de la administración pública, con miras a generar institucionalidad pública robusta y eficiente que genere un círculo virtuoso entre la legalidad, la equidad y el emprendimiento.
- Aseguró que los temas de transparencia, participación, servicio al ciudadano, innovación pública y control interno en la lucha contra la corrupción, están cada vez más conectados, teniendo como eje la tecnología en beneficio de los ciudadanos y de la integridad en la gestión pública.
- Está convencida de que la única forma de hacer frente a los desafíos que se presentan, es a través de una acción intersectorial y de cooperación entre actores, entendiendo que éste es un ejercicio de corresponsabilidad entre el Estado, la ciudadanía, el sector privado y la academia.
- Evidenció la necesidad de que la academia participe cada vez más en la definición de la idea del Estado, sus funciones y el tipo de Estado que necesitamos.

Resaltó que es a través de la participación de la academia y su articulación con el sector privado y la ciudadanía como se va a lograr hacer las transformaciones que el Estado requiere.

- Reiteró el compromiso del Gobierno Nacional por garantizar que el servicio público siempre se corresponda con la defensa de lo público, al servicio al bien común. Por esta razón, la transparencia y la innovación deben ser elementos indispensables, para ganar la confianza ciudadana que es la que le da gobernabilidad al gobierno.
- Afirmó que la apuesta del gobierno es reducir el espacio a la ilegalidad, brindando más garantías para que las decisiones que se tomen fortalezcan el imperio de la ley y la equidad.
- Los esfuerzos del Gobierno Nacional están enfocados en generar la cultura de la legalidad, en la que haya incentivos a la cooperación y a actuar con probidad por medio de la austeridad en el gasto público y la coherencia a la hora de gobernar. Elementos que permitirán desarrollar mejores modelos de gestión.
- Resaltó como a través del trabajo conjunto entre la vicepresidencia y la Función Pública se han producido una serie de instructivos y controles que desde la propia vicepresidencia se impartirán a las oficinas de control interno, puesto que no tiene sentido que estas oficinas terminen reportándole al jefe de la entidad, cuando están para controlar las decisiones de ese jefe.
- Aseguró que se han venido trabajando en la reducción y simplificación de trámites para asegurar más transparencia y que el Gobierno le apuesta al sector privado, porque es este el que tiene que generar riqueza y empleos. La Vicepresidenta resaltó que en muchos lugares de Colombia se busca el servicio público no por la vocación, sino por ser la única fuente de empleo. En ese escenario, el Estado no puede convertirse en el gran empleador, sino debe ser el gran facilitador para que, quienes generan los empleos (los empresarios) puedan tener una actividad económica honesta y transparente que sirva al país y que sea la encargada de generar los empleos que dan vida digna y estabilidad económica a los colombianos.
- Hizo mención a los esfuerzos consignados en el Plan Nacional de Desarrollo para fortalecer los mecanismos de investigación, de tal suerte que estos brinden más transparencia en la contratación, la toma de decisiones y el nombramiento de funcionarios.
- Fortalecer la arquitectura institucional, establecer incentivos para que las personas con en lo público lleguen al Estado, incluir la tecnología y la innovación para lograr la transparencia y la eficiencia del Estado.

- Para el Gobierno Nacional es un momento crítico para demostrar que la lucha contra la corrupción no es un asunto ideológico, sino que es un asunto que requiere de toda la sociedad y que, desde el Gobierno, están dispuestos a trabajar en ello. El mandato del Presidente Ivan Duque, es que el país que deje atrás la polarización y que avance hacia el futuro.

## **Firma del Pacto contra la Corrupción entre el Gobierno Nacional y la Alcaldía Mayor de Bogotá**

En el marco de la realización del foro y como parte de los objetivos contemplados en la Política Pública Distrital de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción, la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Unidad de Información y Análisis Financiero (Uiaf) firmaron un pacto de cooperación para sumar esfuerzos que permitan construir políticas y buenas prácticas para prevenir posibles casos de corrupción, así como para investigar y sancionar prácticas corruptas y compartir información técnica.

La Vicepresidente de la República, Marta Lucia Ramirez y el Alcalde de Bogotá, Enrique Peñalosa, oficializaron la firma del pacto contra la corrupción el cual se desarrollará por parte del Gobierno Nacional a través de la Uiaf, y en el Distrito por medio de todas las secretarías y entidades adscritas o vinculadas.

### **Enrique Peñalosa**

Alcalde Mayor de Bogotá

- En su intervención el Alcalde, Enrique Peñalosa, resaltó el propósito del evento por alcanzar una Administración Pública más íntegra.
- Aseguró que la corrupción comienza con la forma en la que se hace política, al recibir dinero en las campañas por parte de aquellos que esperan favores futuros, un tratamiento preferencial y cuando adicionalmente, existen presiones para que los políticos obtengan nombramientos de las personas que ellos recomiendan. En su caso, destacó el Alcalde que en ningún momento acepto dinero para financiar sus campañas, incluso cuando legalmente era permitido.
- También hay corrupción cuando se le entregan recursos a los líderes de campaña, quienes usualmente usan el dinero para comprar votos. Sobre este aspecto señaló que durante sus campañas, no ha repartido dinero a ningún líder de campaña.

- El sistema político democrático colombiano tiene la cultura de generar presiones para el nombramiento de personas no calificadas para los cargos y el nombramiento excesivo de personas para tareas simples, lo que lleva al despilfarro de los recursos y a la ineficiencia, y a su vez desemboca en la corrupción.
- Reconoció los esfuerzos del presidente Ivan Duque para fortalecer la eficiencia y combatir la corrupción, a través del nombramiento de personas idóneas para los cargos y la revisión de los puestos necesarios para el funcionamiento de las entidades. En este sentido destacó el trabajo del Consejo de Bogotá y el actuar por medio de la ley siguiendo todos los procesos necesarios para la contratación.
- Uno de los proyectos que destacó y que se ha manejado de manera transparente y siguiendo todos los procesos de contratación es la descontaminación del río Bogotá, que quedará para la próxima administración, con todos los recursos, un convenio firmado con la CAR y los estudios fase III, de manera que el siguiente Alcalde sólo debe abrir una licitación apegado a la ley.
- Dentro de los logros de la Alcaldía, indicó durante la actual administración se ha presentado la ejecución presupuestal más alta con 23,5 billones de pesos ejecutados en los primeros tres años, recursos que se evidencian en los más de 2.500 frentes de trabajo que se han desarrollado de manera eficiente y que se traducen en el índice de pobreza multidimensional más bajo en la historia de Bogotá.
- Resaltó igualmente que Bogotá es la primera ciudad de Latinoamérica con una política pública de transparencia que cuenta con mecanismos de denuncia contra la corrupción de alto nivel, práctica que se está extendiendo a la contratación con el sistema de alertas tempranas y a través de la implementación de buenos modelos, como los pliegos tipo que el Gobierno Nacional ahora está implementando. Al respecto resaltó que tres organizaciones independientes coinciden en que el número de proponentes para licitaciones en el Distrito se ha multiplicado en un 10%, gracias a la seguridad de estos procesos en materia de integridad y transparencia de los procesos.
- Aseguró que los ciudadanos juegan un papel fundamental en los esfuerzos por la transparencia e insistió en que se deben aunar esfuerzos para combatir la cultura de la corrupción.
- El pacto por la transparencia firmado en el marco del evento es fundamental porque permite utilizar los recursos de la alta tecnología, para identificar las operaciones fraudulentas con recursos públicos y afirmó que está convencido que este acuerdo va a ser eficiente pues está planteado como una estrategia para combatir la corrupción y no solo un mero formalismo.



- Continuó su presentación indicando que los recursos que maneja el Distrito son gigantescos en ámbitos como educación y salud, en los cuales no se han mostrado problemas de corrupción, incluso se han recuperado recursos que en administraciones pasadas se habían perdido.
- Concluyó su presentación resaltando que deja su administración con pluralidad de oferentes en las licitaciones, reducción de costos de transacción y reconocimientos internacionales en temas de contratación y transparencia. En cuanto a las Alcaldías locales se establecieron las licitaciones con pliegos tipo y se eliminaron los convenios de asociación para contratar con fundaciones de dudosa reputación.

## **Carlos Felipe Córdoba**

Contralor General de la República

- Resaltó la labor de Función Pública en el desarrollo de los encuentros sectoriales que se han realizado en temas de educación, salud, entre otros y aseguró que se necesita un compromiso con la construcción de estrategias y pedagogía para evitar la corrupción.
- Hay que trabajar con claridad en la lucha frontal por tener acceso a la información y que la tecnología del siglo XXI ayude eficientemente a llegar a donde no hemos llegado nunca.
- Aseguró que gracias a la tecnología la lucha contra la corrupción es más fácil que antes y se declaró partidario del fortalecimiento de la Contraloría General y del control fiscal.
- Hay que tener organizaciones que se vayan ajustando a las necesidades de sus momentos y de su gente e insistió en que los entes de control y las tecnologías del siglo XXI deberían ayudar a la toma de decisiones en la administración.
- Es clave que las instituciones ayuden a fortalecer a todas las oficinas de control interno como primer línea de defensa contra la corrupción, estas oficinas requieren tecnología y apoyo. En ese mismo sentido, resaltó la necesidad de que dichas oficinas cuenten con personas con diferentes disciplinas.
- Hizo un llamado a las entidades y la ciudadanía a facilitar el acceso a la información, puesto que en algunas ciudades del país se rehúsan a dar la información para no exponer la trampa. Hay que conectarse en línea y en tiempo real a todos los sistemas para hacer las denuncias respectivas y cuidar el presupuesto público nacional y territorial.

- Finalmente insistió en que el propósito de combatir la corrupción es grande y pidió el compromiso de todos para la construcción de país.

## **Fernando Grillo**

Director del Departamento Administrativo de la Función Pública

- Resaltó los esfuerzos del Gobierno Nacional por firmar los acuerdos con las centrales obreras para el incremento del 4.5% en el salario de los servidores públicos.
- Si se va a hablar de modernización del Estado hay que hablar de productividad del Estado y del trabajo, la gestión transparente y la gestión innovadora.
- Afirmó que es necesario hablar de innovación y creatividad en las administraciones públicas, cuyas iniciativas van a resultar en más productividad del sector público, instituciones de gobierno abierto, robustas con oferta pública más pertinente y efectiva en servicios que conduzcan a mayor confianza ciudadana.
- Aseguró que una política de innovación eficaz requiere mejor coordinación entre los distintos sectores del gobierno y entre el gobierno central y las regiones.
- Destacó el papel de relanzamiento de la ESAP para acercar y generar sinergias entre la Nación y los territorios, especialmente en los municipios del conflicto armado, municipios PDET donde la ESAP va a hacer los concursos de méritos para el acceso al servicio público.
- Resaltó el Modelo Integral de Planeación y Gestión-MIPG, como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos.
- En ese sentido, desatacó a la alcaldía de Bogotá como una de las entidades líderes en la implementación de MIPG y con los mejores resultados de gestión y desempeño institucional.
- Subrayó que la campaña “Estado simple Colombia ágil” fue creada para hacer más eficientes a las Administraciones Públicas, buscando implementar políticas de participación ciudadana para racionalizar trámites y mejorar la expedición de normas.
- En términos de productividad y eficiencia, los trámites son la forma en la que los ciudadanos acceden a sus derechos o cumplen con sus obligaciones.
- En términos de innovación, El Director de Función Pública insistió en que todos los ciudadanos participen con sus críticas o quejas, para racionalizar los trámites y mejorarlos.

- Resaltó igualmente que se solicitaron facultades extraordinarias para reformar el Estado: crear un holding financiero que evite duplicidades e incida en mayores niveles de eficiencia y reestructurar la Contraloría General de República para hacerla más eficiente.
- Aseguró que la principal apuesta del Gobierno y la gran reforma transformacional es el catastro multipropósito, para llegar al 60% en materia catastral, razón por la cual, la Función Pública va a reformar las entidades a cargo de estos asuntos.
- Finalmente, destacó la importante coordinación de las 4 instituciones organizadoras que desde la perspectiva nacional, local y multilateral buscan la profesionalización del Estado y la formación de servidores competentes que respondan a las necesidades de los ciudadanos.

## Alberto Scavarelli

Director de la Oficina Nacional del Servicio de Uruguay y Presidente del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD

- Resaltó que desde la perspectiva del CLAD no puede haber democracia con corrupción descontrolada, porque la corrupción es un propósito, pero la desviación de la conducta humana existe desde que tenemos códigos penales. La democracia entonces, requiere Estados que estén conformados por funciones de regulación, un Estado necesita tener una capacidad definida de regulación.
- Aseguró que el tema central es el de la corrupción y la innovación como incorporación de nuevas medidas en la administración Pública. La innovación como sistema de avance requiere una Función Pública y unos funcionarios públicos con dos características principales: 1. Que tengan la garantía de la permanencia en la Función, para que puedan denunciar los actos equívocos, sin miedo a perder su trabajo y 2. es fundamental que el funcionario tenga la formación y el orgullo de ser servidor público.
- La Función Pública tiene entre otros grandes desafíos, la captación de los mejores, que se sientan orgullosos, que tengan todas las garantías y que al mismo tiempo pueda retenerlos.
- Resaltó a Colombia como una nación que ha superado adversidades muy complejas de forma heroica e insistió en que los funcionarios públicos se aferren al sentido de orgullo que significa servir al país desde la Función Pública y que, deben exigir la garantía del debido proceso para denunciar a los corruptos que están desviando la conducta.

## Francisco Velázquez

Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para Desarrollo-CLAD

- Aseguró que actualmente existe una ciudadanía digital que está más conectada y más informada que nunca, por lo que la respuesta de las Administraciones Públicas a sus necesidades, no puede ser la habitual sino que tiene que ser una respuesta nueva e innovadora.
- Hay que atender a las cuestiones de carácter tecnológico, pero hay que utilizar un juicio prudente, para no cambiar las reglas cada día sin dejar de un lado la innovación, pues la administración no puede estar siempre haciendo lo mismo, sino que por el contrario siempre debe buscar el mejoramiento de los procesos.
- Aseguró que para el CLAD hay que estar abiertos a la innovación y no castigar a los funcionarios que proponen ideas nuevas. Todos, incluyendo funcionarios y políticos tienen que innovar y la Administración Pública debe impulsarlos, ayudarlos y poner las condiciones para que las cosas se hagan mejor en el beneficio de los ciudadanos, innovando en procedimientos y formas de actuar, más allá de utilizar o no las tecnologías, para que la vida de los ciudadanos sea un poco más feliz.

## Pedro Medellín

Director de la Escuela Superior de Administración Pública- ESAP

- Estamos viviendo un momento de profundas innovaciones en ciudades grandes, intermedias y pequeños municipios, que reflejan el esfuerzo de administradores, dirigentes y gobernantes por mejorar y prestar un buen servicio.
- Afirmó que actualmente los procesos de innovación son de gestación autónoma y creatividad de los gobiernos, más que de los ejercicios de cooperación con otros países y organismos.
- Aseguró que quitarle calidad a la educación de los estratos 1,2,3 es tan grave como alimentar niños con comida descompuesta, y que aunque ese es el escenario actual en el que se encuentra la ESAP, confía en los procesos de innovación de los organismos de control para poder continuar pensando y trabajando para el futuro.
- Puntualizó que el desafío en materia de innovación es grande porque la innovación siempre refiere dos ventajas: una es que la gente innova y transfiere conocimiento a los procesos de trabajo diarios, lo que hace que sean más competitivos; y la otra es en donde la innovación permite que haya más transparencia, como por

ejemplo el acceso a la información que es mucho más amplio ahora de lo que era en el pasado.

- Planteó el desafío de la Escuela: reconocer las innovaciones de las entidades y el conocimiento incorporado, sistematizarlos y convertirlo en un conocimiento que se comparta, difunda y transfiera para evitar la fuga de conocimiento.
- Subrayó que la clave de la innovación es la sostenibilidad y a la vez, ese es su mayor riesgo.
- El otro desafío es que estamos obligados a producir nuevas innovaciones, pensar nuevos conceptos y desarrollar nuevas herramientas que contribuyan a consolidar y difundir el espacio de cambio institucional que se está dando.
- Resaltó que la Escuela trabajará las capacidades y competencias de los administradores públicos que permitan, desde una estructura académica, producir conocimiento y formar mejores administradores.
- Definió una segunda tarea como la de contribuir en la toma de decisiones públicas, no solo del alto gobierno y los gobiernos territoriales, sino en la toma de decisiones en el Congreso y las Unidades de Trabajo Legislativo.
- De igual forma, hizo referencia a la tarea de contribuir en la administración de justicia, pues es un problema que también le concierne a los administradores públicos.
- De otra parte, resaltó que existe otro desafío y es el de contribuir al fortalecimiento del Estado, no sólo mejorando herramientas y procesos, sino al repensar conceptos y discutir cual es el Estado que estamos teniendo vs. el Estado que necesitamos.
- Terminó su intervención afirmando que Colombia tiene una fractura en el sistema de relaciones intergubernamentales entre el gobierno nacional y los gobiernos locales, cada cual marcha por su lado. Para dar solución a esta situación, aseguró se requiere un sistema de conexión y relaciones en donde los gobiernos locales tengan buena relación con los Ministerios y que, a su vez, el Gobierno Nacional tenga buena información sobre cuál es el sistema implementado, para monitorear la acción de los ministerios en los territorios.

# Panel 1

Innovación en la Administración  
Pública: Experiencias exitosas

## Panelistas

- **Rafael Puyana** - Subdirector General Sectorial del Departamento Nacional de Planeación
- **Raúl Buitrago** - Secretario General Alcaldía Mayor de Bogotá.
- **Joao Vasconcelos** - Analista Político de Gobierno Digital de la OCDE
- **Cristiano Rocha** - Secretario de Gestión Pública de Brasil.

## Moderador

### Francisco Velázquez

Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD.

## Introducción

El moderador Francisco Velázquez, Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD, dio inicio al panel haciendo una breve descripción de la temática a abordar y presentando al primer panelista en representación del Gobierno Nacional, Rafael Puyana, Subdirector General Sectorial del Departamento Nacional de Planeación.

## Intervenciones

### Rafael Puyana

Subdirector General Sectorial del Departamento Nacional de Planeación.

#### Innovación pública para un país moderno

- Dio inicio a su intervención agradeciendo a Función Pública, a la ESAP y la Alcaldía por la invitación a participar en este foro.
- Hizo referencia a la línea de Innovación Pública para un país moderno y a los tres temas fundamentales que convergen en esta apuesta por hablar un mismo idioma en torno a la innovación pública y como este reto se ve reflejado en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.
- El primer tema hace referencia al diagnóstico, puntualmente a la importancia de alcanzar los objetivos de país y la agenda de Desarrollo Sostenible 2030, aclaran-

do que se trata de una tarea no lineal, que debe ser entendida bajo un principio rector de integración que permita afrontar problemas complejos interconectados, a través de balances/trade offs entre distintos objetivos, con miras a alcanzar las metas de largo.

- Resaltó cómo el estar inmersos en un contexto donde las exigencias de la ciudadana son cada vez mayores, demanda una administración pública más eficiente y una democracia más abierta, donde se generen políticas públicas de impacto y una mejor prestación de los servicios. Esto exige, entonces, repensar la entrega de esos bienes y servicios para que se correspondan con la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.
- En la práctica la apuesta de país en materia de innovación pública contenida en el PND, se traduce en experimentar y para experimentar tenemos que ser humildes, entender que no siempre se tienen respuestas y que la experimentación no es sinónimo de improvisación. Es por ello que para abordar problemas públicos de manera efectiva, la experimentación debe contar con tres características:
  1. **Abierta:** lo cual implica procesos de co-creación con los usuarios
  2. **Basada en evidencia:** la evidencia debe sustentar la generación de opciones y apoyar la toma de decisiones sobre qué solución es mejor.
  3. **Iterativa:** realizarse en ciclos de iteración, en los que el aprendizaje obtenido en un ciclo se usa como insumo para realizar ajustes en el siguiente.
- La importancia de la experimentación como motor de la innovación pública puede entenderse por medio de una analogía con el emprendimiento. Para repensar la innovación en términos de emprendimiento, se requiere dejar de pensar en políticas y programas como procesos largos, con altos costos tal y como lo haría una empresa tradicional, para después de años de planeación finalmente se da inicio al proceso de implementación del programa o la política, y en cambio podría pensarse en dar solución a una problemática como lo hacen los start up, que salen rápidamente al mercado, explorando sistemáticamente, ahorrando costos, iterando para dar soluciones a determinado problemas con mayores probabilidades de éxito.
- Entonces bajo esa lógica de las start up, las políticas públicas deben partir de la co-creación con los usuarios en tres espacios: explorar alternativas, generar soluciones ponerlas en marcha rápidamente y evaluar su conveniencia. No esconderse como gobierno sino interactuar rápidamente con los usuarios. En segundo



lugar debe darse una recolección rigurosa de evidencias y luego iterar, un proceso de innovación que experimenta e itera.

- Resaltó como la innovación pública es más que innovación en el sector público, ya que el concepto comprende una visión más amplia. Experimentar con iteraciones abiertas permitiría responder a los problemas públicos con productos nuevos o mejorados, esto aplica no sólo para el sector público sino que existe un rol muy claro del sector privado, las organizaciones de cooperación internacional, la academia y la sociedad civil, ya que se trata de innovación alrededor de los problemas públicos que enfrentan los ciudadanos.
- Esta concepción de la innovación pública quedó plasmada en el PND en el pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, a través de la línea de innovación pública para un país moderno, la cual busca identificar los siguientes desafíos:
  1. Fortalecer el ecosistema para desarrollar procesos de innovación pública
  2. Remover barreras para que el ecosistema funcione adecuadamente.
  3. Promover una mentalidad innovadora alrededor de los procesos
  4. Mecanismos de apoyo y financiamiento para apoyar las iniciativas de innovación
  5. Gestionar conocimiento y aprendizaje para aprovechar el procesos de experimentación
- Hay diferentes estrategias que se desprenden del plan y que involucran a otras instituciones, sin embargo se refirió puntalmente a las lideradas por el DNP:
  1. Medir en entidades del orden nacional y territorial índices de innovación pública para monitorear el avance en este tipo de procesos
  2. Generar un dialogo con los órganos de control para contar con protocolos claros de como experimentar con los recursos públicos
  3. Fomentar una cultura de datos
  4. Promover mecanismos de financiamiento flexibles, como la compra publica innovadora y los bonos de impacto social.
  5. Construir herramientas de evaluación y documentación para tener evaluaciones rápidas para contar experiencias bien documentadas en el corto plazo
- De igual forma, destacó la existencia de tareas adicionales para todo el ecosistema de innovación pública, el cual incluye a entidades como el nuevo Ministerio

de Ciencia tecnología e Innovación, El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la Agencia Colombia Compra eficiente, Innpulsa con la apuesta de MiLAB, el Departamento para Prosperidad Social, la Consejería Presidencial para la transformación digital y la innovación, La Escuela Superior de Administración Pública y la Función Pública.

- El DNP se constituye en un intra-emprendimiento al interior del ecosistema, al trabajar como articulador y dinamizador del mismo, tendiendo puentes con el sector privado, la academia, las organizaciones internacionales y los órganos de control, además de recabar evidencias y divulgar las diferentes iniciativas que se pongan en marcha. Todo lo anterior, apoyado en un equipo multidisciplinario de profesionales en ciencias sociales y humanas.

## **Raúl Buitrago**

Secretario General de la Alcaldía Mayor de Bogotá

El Secretario General dio inicio a su presentación haciendo referencia a las prácticas e iniciativas de innovación que se han puesto en marcha en Bogotá, algunas de las cuales han sido coordinadas desde la Secretaria General, junto con aquellas que han sido desarrolladas por las 52 entidades del distrito capital.

- En primera instancia hizo referencia a los resultados en materia de datos abiertos y transparencia. Para ello tomó como referentes tres fuentes: el índice de gobierno abierto de la Procuraduría, que recoge una síntesis en materia de disponibilidad de datos para el ciudadano y el seguimiento a la gestión, donde Bogotá ocupó el primer puesto entre las ciudades capitales.
- En Segundo lugar, el índice departamental de competitividad, donde destacó que no es un secreto que Bogotá es la ciudad más competitiva de Colombia, sin embargo es importante notar que en materia de creación de nuevas empresas y emprendimiento y transparencia y la lucha contra la corrupción, Bogotá esos dos aspectos tuvo calificaciones sobresalientes, puntualmente en materia de transparencia obtuvo 10 puntos de los 10 posibles.
- En tercer lugar, el índice de gobierno en línea, donde Bogotá pasó del 67% al 82% cumpliendo con la meta del Plan Distrital de Desarrollo. Este índice mide el nivel de interacción con los ciudadanos y lo que se busca es que las páginas dejen de ser interactivas y pasen a ser transaccionales.
- Finalmente en cuarto lugar, está el índice de transparencia que se trabajó con la Veeduría Distrital, Probogota y Transparencia por Colombia, donde Bogotá obtuvo

un puntaje por encima de la media nacional. Es la primera ciudad de Latinoamérica que se mide a través de este índice.

- Ahora, en materia de uso de tics, resaltó que el 74 de las viviendas en Bogotá tienen wifi, la Instalación de 276 zonas WiFi en parques, plazas y estaciones de Transmilenio y la puesta en marcha de la Red de Laboratorios Digitales (U.Nacional, U.EAN, Ciudad Bolívar y el próximo laboratorio especializado en cinematografía de la nueva Cinemateca distrital).
- En lo que respecta a salud, destacó la historia clínica en línea, que se constituye en una revolución en materia de uso de tics para la satisfacción de los usuarios. Antes sólo era posible obtenerla de manera presencial y en el área de influencia del hospital donde estaba su historia clínica, ahora, Bogotá se convierte en la primera ciudad de Latinoamérica con 22 hospitales en línea, además de los tres nuevos hospitales que entrarán en los próximos tres años. Esto permitirá que los hospitales estén totalmente coordinados y que la asignación de las citas sea haga en función a la disponibilidad real de los médicos a partir de un manejo inteligente de sus agendas. de los médicos
- Adicionalmente hizo referencia al nuevo call center para citas médicas, que a la fecha ha asignado más de 850 mil citas y a los 31 centros de atención prioritaria en salud CAPS, donde se han realizado más 2 millones 646 mil atenciones.
- Todas estas iniciativas evidenciar los avances que se han logrado en el sector salud, a través de la convergencia de la disponibilidad de la infraestructura física y la atención inteligente de los usuarios.
- De otra parte, en relación a la movilidad inteligente- 4 revolución industrial al servicio de los ciudadanos, cabe notar que la actual red semafórica regula el trancón de hace dos años y es por ello que la Secretaría de Movilidad en cabeza de Juan Pablo Bocarejo, renovó la red semafórica de tal suerte que el sistema permita medir la cola de los semáforos en las intersecciones en tiempo real, para darle paso a la cola más larga y evitar las congestiones. De igual forma resaltó la instalación e implementación del centro de comando de la red semafórica. A final de año quedaran instalados 900 semáforos, con sonido para ciegos y enfoque de género, porque se va a usar una peatona en los semáforos para los transeúntes.
- En el servicio de aseo, hizo referencia a la aplicación del sistema de monitoreo satelital SIGAB, que permite al usuario saber en qué momento va a pasar el camión recolector por su casa, además de denunciar problemas relacionados con la recolección de basuras.

- Ahora, en lo que respecta a la seguridad, destacó que el sistema de video vigilancia de Bogotá es el más moderno de Latinoamérica, las inversiones de control computarizado y remoto no tienen precedencia. Hoy hay más 3400 cámaras. Gracias a dicho sistema, fue posible capturar al asesino de la niña Yuliana Samboni, a los responsables del atentado en la Escuela General Santander y a los presuntos asesinos de la funcionaria del IRD Diana Gómez.
- En este sentido, resaltó como Bogotá ha logrado tener la tasa de homicidios más baja de Colombia e incluso de algunas ciudades referentes como Washington D.C que presenta una cifra de 18 asesinatos por cada 100.000 habitantes frente al 12.5 de Bogotá.
- De otra parte, describió el cómo distrito le está cumpliendo a los ciudadanos a través del uso la tecnología, prueba de ello es el supercade virtual que permite adelantar trámites en línea. A partir de septiembre contará con servicio de pago. Hoy en día para pagar algún servicio el sistema lo redirige a su plataforma bancaria, ahora el pago hará parte del ambiente mismo del sistema.
- En materia de trámites, destacó la virtualización de 66 trámites y la racionalización de más de 200.
- En relación al tema de contratación, resaltó la adopción de SECOP II como regla para la contratación en el distrito. Este sistema permite identificar la concentración de los contratos con personas naturales y jurídicas, lo cual evidencia la puesta en marcha la pacto por la transparencia suscrito en la mañana.
- Finalmente destacó las siguientes herramientas de control ciudadano y gestión:
  1. **El Tablero de Control Ciudadano:** Elaborada en conjunto con la Veeduría Distrital y el apoyo de Bloomberg Associates BA. En tiempo real se analiza el comportamiento de las peticiones ciudadanas que llegan a través de Bogotá te Escucha.
  2. **Tablero de Control RED CADE:** a través de un trabajo de parametrización, permite a los usuarios determinar los tiempos de atención para evitar los rezagos.
- Concluyó su intervención, destacando que lo más importante de todas iniciativas anteriormente descritas es que fueron “hechas en casa”, con las capacidades y recursos existentes y que en últimas lo más relevante en la innovación es hacer que las cosas pasen y pasen bien.

## Joao Vasconcelos

Analista Político de Gobierno Digital de la OCDE

### Hacia la madurez del gobierno digital

- El Analista Político de Gobierno Digital de la OCDE, Joao Vasconcelos dio inicio a su intervención aclarando que a lo largo de su presentación dará a conocer algunos de los principales asuntos que viene trabajando la OCDE en materia de gobierno digital.
- La influencia de las tecnologías en la vida cotidiana es evidente, se podría decir que están integradas en nuestras vidas. Es imposible ver como estábamos hace 5 años, esta nueva realidad del mundo digital presenta muchas oportunidades, sin embargo hay desafíos y riesgos importantes que se presentan en el camino, como la protección, la seguridad, la transparencia, dejarles ver a los ciudadanos que se está haciendo con su información, algoritmos transparentes, entre otros.
- Es por ello, destacó, que los gobiernos deben saber con claridad cómo manejar la transformación digital, en términos de regulaciones, marcos legales, derechos digitales, transparencia, apertura, corrupción. El rol de gobierno es fundamental. De igual forma, se requieren capacidades específicas de la población y el servicio público para atender estos cambios.
- Posteriormente hizo referencia al cambio del gobierno electrónico al digital, destacando que al interior de la OCDE existe un acuerdo que asiste este gran cambio. Para ello, expuso la diferencia entre estos dos conceptos.
- Se habla de gobierno electrónico, cuando el gobierno comienza a incluir tecnologías en los servicios y sus procesos pero no necesariamente ha cambiado el servicio en sí mismo, sólo se reproduce el proceso análogo e incluso el mismo tipo de burocracia. En cambio, con las tecnologías disponibles en la actualidad, los gobiernos están retados a adoptar un paradigma digital y no sólo electrónico, lo cual implica pensar en la inclusión de las tecnologías desde el momento cero. En este tipo de abordaje, ya no han excusas para no ser transparentes y colaborativos.
- Al interior de los países de la OCDE y en conjunto con otros socios, se han trabajado 6 dimensiones del gobierno digital. Destacó que se trata de un desarrollo en proceso, pero que básicamente comprende las siguientes dimensiones: *Abierto por defecto, impulsado por los datos, digital por diseño, manejado por los usuarios, proactivo y el gobierno como plataforma.*

- Algunos de estos conceptos están completamente interrelacionados y presentan transformaciones que son similares entre sí.
- Acto seguido prosiguió con la definición de cada una de las dimensiones.
- **Digital por diseño:** es imposible diseñar sin involucrar a la tecnología desde el momento cero, no “encima” de procesos ya existentes. Por ejemplo, Reino Unido y Australia cuentan con importantes estándares digitales de servicio. Sin embargo, aclaró que eso no significa que todo tenga que ser digital, sabemos que hay un gran segmento de la población que todavía no usa internet, y por ello las formas de implementación pueden ser multicanal, así sean digitales en su diseño, de tal suerte que puedan adecuarse a las características de la población objetivo y que nadie se quede por fuera. En Portugal por ejemplo, además de tener servicios digitales en línea, hay redes nacionales de atención presencial, dónde hacen el servicio por el usuario o le ayudan a entenderlo.
- **Manejado por el usuario:** Es una aproximación fundamental. En la OCDE existe un consenso frente a la necesidad de utilizar el conocimiento que se obtiene de la información de los ciudadanos con su consentimiento por supuesto, para personalizar los servicios que les son provistos, tomando como base los modelos implementados en el sector privado.
- **Abierto por defecto:** Se entiende en términos de co-creación de valor público. Cuando se le brinda información al público en congruencia con las políticas de transparencia, se le está dando la posibilidad de crear igualmente valor público, por ejemplo a través de la creación de aplicaciones, nuevas formas de prestación de servicios. En tal sentido, citó los ejemplos de Francia con la adopción de la política de fuente abierta y México con el compromiso de la información abierta del gobierno.
- **El gobierno como plataforma:** El gobierno puede ser utilizado como una plataforma por la sociedad civil. El sistema de identidad digital en Noruega o el mercado digital en Reino Unido son buenos ejemplos.
- **Impulsado por los datos:** la capacidad de los gobiernos para utilizar y reutilizar los datos es clave. Hay una necesidad evidente de monitorear el rendimiento de los servicios a través de los datos. Por ejemplo, Japón utiliza la información de desastres naturales para preparar el sector público y los agentes de AI Smart en Finlandia para la prestación de servicios.
- **Proactivo:** La entregan proactiva de los servicios a partir de los datos disponibles. Ya estamos en capacidad de anticipar los servicios que necesitan los ciudadanos.

Usted tiene el derecho o el beneficio a partir de la información que ya se encuentra en el servicio, servicios proactivos en vez de reactivos.

- Finalmente concluyó, señalando la necesidad de contar con habilidades digitales para el sector público. Capacitación en habilidades complementarias pero fundamentalmente se requiere liderazgo digital en la toma de decisiones para que los funcionarios conozcan los beneficios de la digitalización.

## **Cristiano Rocha**

Secretario de Gestión Pública de Brasil

### **Innovación en la Administración Pública: Caso Brasil**

Brasil ha pasado por una gran transformación en su estructura de gobierno desde enero de este año con el nuevo gobierno, la secretaria de gestión pública es ahora parte de un gran ministerio que unificó las carteras de hacienda, planificación, empleo, industria, comercio exterior y seguridad social. La Secretaria de Gestión Pública cuenta con 282 empleados que tienen la misión de mejorar la gestión pública y la gobernanza y que trabajan en estrecha cooperación con la secretaria de gobierno digital de la cual fue secretario y la secretaria de gestión y desempeño de personal.

- Estas tres secretarías han establecido una agenda enfocada en la promoción de la transformación institucional de la administración pública, bajo tres grandes valores que orientas sus acciones:
- En primer lugar aumentar la conveniencia para los ciudadanos y las empresas en su relación con el Estado. El Director de Función Pública, Fernando Grillo hizo mención al doing business donde Brasil ocupó el puesto 109, la meta del Gobierno es que en los próximos 4 años, Brasil este entre los 50 mejores.
- El segundo valor es aumentar la eficiencia de la administración y el tercero es incrementar la transparencia y el control social, pues la mejor forma para combatir la corrupción es esa.
- Posteriormente, hizo mención a las barreras que deben enfrentar para implementar la innovación, destacando los obstáculos normativos, ya que cuando se quiere innovar se está limitado por la legislación, las barreras de la cultura organizacional, las normas nos permite hacerlo pero no vamos a cambiar de un día para otro, hay que cambiar las creencias, cambiar la cultura al interior de las organizaciones y finalmente los sistemas informáticos que determinan los procesos de trabajo

Frente a ello han desarrollado de una agenda de trabajo en tres ejes:

- **Transformación digital de la relación del estado con los ciudadanos y las empresas:** censo de los servicios públicos que son ofrecidos por el Gobierno Federal, es importante aclarar que muchos de los servicios ofrecidos a la ciudadanía son responsabilidad de los estados y de las municipalidades. Sin embargo en el ámbito federal, se han mapeado 300 servicios como por ejemplo la emisión de pasaportes, los certificados de vacunación, la concesión de pensiones, entre otros. A partir de dicho censo, se evidenció que un 41% de esos servicios ya están total o parcialmente digitalizados, en tal sentido existe un gran escenario de oportunidad para avanzar, ya que hay 1551 trámites que pueden convertirse al formato digital al menos en parte, lo cual representa un ahorro importante para el Estado y para los usuarios.
- **Rediseño de los procesos trabajos amparados en las tecnologías:** Un ejemplo es el panel de viajes, herramienta de control de los viajes que realizan los empleados públicos, al igual que el proceso electrónico nacional de documentación, todas las comunicaciones son electrónicas. De otra parte están el SICAF que es un sistema que recoge toda la información de los contratistas del Estado, la plataforma para los fondos federales que son transferidos a estados y municipios y también el acompañamiento de ejecución es hecho una plataforma electrónica que lo hace más eficiente y transparente para la población. De igual forma, se reemplazó un costo administrativo reactivado a la compra de automóviles, pago de conductores y pago de combustible a través de del uso de taxi.gov que es una forma centralizada de transporte para los empleados públicos.

Destacó igualmente la implementación de inteligencia artificial en los procesos de contratación, en marzo se lanzó una herramienta de chat box para responder preguntas y dudas de los empleados públicos y contratistas. Allí se brinda informa, en tiempo real sobre licitaciones, contratos, el comportamiento de los contratistas en otros procesos, el cumplimiento de las obligaciones y adicionalmente los usuarios del sistema tienen la posibilidad de calificar el proceso de selección en las licitaciones.

- En tercer lugar, en materia de reestructuración organizacional del Estado destacó tres medidas puestas en marcha. La primera relativa a la reducción de 21000 cargos de los 131000 que existían anteriormente, con miras a disminuir el tamaño del Estado sin comprometer la prestación de los servicios y el estableciendo de criterios técnicos de selección para los 110000 cargos que quedaron. La segunda en relación a la implementación de medias de modernización de la estructura, reducción de niveles jerárquicos y la implantación de estructuras matriciales.



Y la tercera concerniente al panel de gestión del gobierno que contiene información relevante de personas y cargos, el cual se ha convertido en un instrumento de calificación de la toma de decisiones y será la base para la publicación de la radiografía de la administración pública federal, que se hará en julio y que busca convocar a la sociedad al debate de las políticas y los recursos del Estado.

## **Panel 2**

Participación, transparencia y  
servicio al ciudadano

## Panelistas

- **Fernando Segura** - Director de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano de Función Pública
- **Cristina Aristizabal** - Subsecretaria Técnica Alcaldía Mayor de Bogotá
- **Adam Ostry** - Líder de Proyecto Informes de Gobernanza Pública de la OCDE.
- **Elsa Pereira Belo** - Directora de Servicios de Formación de Portugal
- **Marcela Restrepo Hung** - Directora de Gestión del Conocimiento de Transparencia por Colombia

## Moderador

### Jorge Hernán Cárdenas

Director Oportunidad Estratégica

### Fernando Segura

Director de participación, transparencia y servicio al ciudadano de Función Pública.

- En la intervención el Director de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano de Función Pública destacó que a pesar de los avances de los marcos regulatorios en Colombia en torno a la materia, como lo fueron el estatuto anticorrupción, la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública, entre otras, el índice de percepción de transparencia por Colombia, aún no ha mejorado.
- A partir del índice de percepción de transparencia, en el cual Colombia se encuentra en el puesto 99 de 180, se puede evidenciar que hay poca confianza de los ciudadanos hacia las instituciones. Según esta medición los partidos políticos y el congreso son las instituciones en las que menos confía la ciudadanía.
- Al respecto mencionó que se han generado nuevas estrategias para mejorar la confianza de los ciudadanos que se encuentran en el Plan Nacional de Desarrollo, Pacto por Colombia: Pacto por la equidad. Estas estrategias están alienadas con los estándares internacionales, la normatividad nacional y las experiencias de gobiernos anteriores.
- En cuanto a políticas de gobiernos anteriores, a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG que nació en la administración pasada, Función Pública viene articulando los planes institucionales y los planes territoriales de

desarrollo con las líneas del Plan Nacional de Desarrollo. De hecho en la línea de la alianza contra la corrupción se incluyeron las siguientes estrategias: el fortalecimiento de una política pública de transparencia y legalidad, la creación de un sistema general de transparencia y lucha contra la corrupción, la generación de capacidades territoriales para prevenir la materialización de riesgos de corrupción, la formación de una red de Observatorios Anticorrupción y el mejoramiento de los mecanismos de denuncia y seguridad para denunciantes.

- De igual forma, destacó el bloque que se incluyó en esta línea en relación a Estado Abierto, el cual tiene como objetivo la co-creación de planes con la ciudadanía y cuenta con la herramienta del portal de “Estado Abierto” que contiene toda la información relevante del Gobierno.
- Otras iniciativas del Gobierno destacadas que se encuentran en el Plan Nacional de Desarrollo son la implementación de la Ley de Transparencia, la creación de un Sistema Nacional de Rendición de Cuentas (independientemente de la rama del poder público), la actualización de la Política Nacional de Servicio al Ciudadano, los Centros Integrados de Servicios (CIS) y las Ferias Nacionales de Servicios.
- De otra parte destacó que Función Pública y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo han liderado el programa Estado simple Colombia Ágil, cuyo propósito es la mejora regulatoria y la disminución de los trámites, con miras a generar un ambiente competitivo y el uso de la tecnología para la automatización de trámites en la lucha contra la corrupción.
- Finalmente concluyó que uno de los mayores retos que tiene la administración pública es entender que más allá de los mandatos y regulaciones el propósito de los servidores públicos es mejorar la relación del Estado con los Ciudadanos de forma integral y estar convencidos que siempre se pueden mejorar los procesos.

## **Cristina Aristizábal**

Subsecretaria Técnica en la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá

La intervención de la Subsecretaria Técnica se centró en compartir los logros en materia de transparencia, participación y servicio al ciudadano de la Alcaldía de Enrique Peñalosa. Al respecto mencionó que el enfoque estratégico en el plan de desarrollo institucional se desarrolló en torno al ciudadano, al servicio y a la infraestructura.

- En tal sentido destacó algunas de las herramientas que se han puesto en marcha durante la actual administración: Bogotá te escucha una plataforma para centralizar

las peticiones de los ciudadanos, el nuevo Supercade en Engativá que tiene una importante oferta de trámites nacionales y distritales y la línea 195 contra la corrupción.

- En materia de participación ciudadana, resaltó el fortalecimiento de la institucionalidad a través del Instituto de Participación y el desarrollo de un marco normativo centrado en la cultura de la rendición de cuentas. Adicionalmente, la herramienta de Bogotá abierta sirvió en su momento para la construcción del plan de desarrollo y gracias a esta se ha tenido una interlocución fluida con la ciudadanía.
- En el tema de arquitectura institucional, se reestructuró la secretaría de movilidad y se modernizó el sector salud con 62 mil millones de ahorro para la ciudad por medio de la Red Integrada de Servicios de Salud, la creación de línea única distrital para citas médicas y las historias clínicas en línea.
- En temas de contratación se fortalecieron las mejores prácticas para hacer más transparente el proceso, a través del uso de SECOP II, el aumento en la participación de oferentes, la adopción de pliegos tipo en la contratación local y la mejora de las prácticas en la contratación de la alimentación escolar que fueron reconocidas a nivel internacional.
- En materia de meritocracia y el empleo público, resaltó la realización de 5 convocatorias con 5.000 cargos ofertados y la participación de más de 60 mil ciudadanos siguiendo el principio rector para el ingreso al servicio público. En esta misma línea se han seleccionado los jefes de control interno de manera meritocrática con el apoyo de Función Pública y el liderazgo del servicio civil.
- La Subsecretaria también mencionó el liderazgo del Distrito en la implementación del código de integridad con lineamientos OCDE y 5 valores que guían el actuar de la administración distrital, esto en línea con la adopción de MIPG y sus respectivas dimensiones.
- Finalmente terminó su exposición destacando la política pública de transparencia en el distrito, que fue emitida en el marco del Conpes distrital, siendo la primera ciudad con una herramienta de política semejante a la de la nación, lo cual ha sido un ejercicio de aprendizaje y desarrollo multinivel.

## Adam Ostry

Líder proyecto de informes de Gobernanza Pública de la OCDE

### **El nexa entre gobierno abierto y gobernanza pública en Colombia: una aproximación de la OCDE**

El Sr Ostry se centró en la perspectiva internacional del gobierno abierto, la transparencia y la participación en los servicios a los ciudadanos en la administración pública. Al respecto dio inicio a su intervención haciendo referencia a la definición de la OCDE sobre Gobierno Abierto como *“una cultura de gobernanza que promueve los principios de transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación de las partes interesadas en apoyo a la democracia y el crecimiento inclusivo, así se puede decir que es más que el acceso a la información y la consulta ciudadana”*.

- Siguiendo esta definición, la OCDE ha generado una serie de recomendaciones para diseñar, implementar, monitorear y evaluar las reformas de 40 países en el tema, incluyendo Colombia, país en el cual se subrayó la necesidad de la creación de un marco institucional para el gobierno abierto.
- En el trabajo en esta área la Organización se basó en dos componentes fundamentales, en los datos y las políticas existentes, y en las recomendaciones del consejo de implementación. De acuerdo con la información recolectada se evidencia que todos los países han mostrado interés en agendas de gobierno abierto; sin embargo lo más importante es incentivar la cultura de transparencia. En este sentido se han creado las revisiones de gobierno abierto que son análisis de sus agendas hechos a la medida de las políticas de cada uno de los países.
- De acuerdo con el representante de la OCDE, es importante resaltar que actualmente los ciudadanos demandan mucho más rendimiento, transparencia, integridad, responsabilidad y un papel más activo en el diseño de los servicios, lo que lleva a una sensación de insatisfacción general que ha debilitado la relación entre el elegido y el elector. Esto ha generado muy bajos niveles de participación en la política, lo que se puede evidenciar en el promedio de participación de los votantes que es de 68% en los países de la OCDE.
- Los medios sociales también han influido en el cambio en la interacción con el Gobierno, ya que estos han alterado y han esparcido la desinformación, las noticias falsas y las conversaciones de odio, en consecuencia las charlas con los ciudadanos y un gobierno transparente no son suficientes para mejorar la relación Estado-ciudadano y se hace necesario hacer reformas más profundas.

- La Red de la OCDE sobre Gobierno Abierto e Innovador en América Latina y el Caribe ha trabajado en la recopilación de lecciones aprendidas y la innovación para proveer a la región la posibilidad de un diálogo sobre política en el área de buen gobierno y open data.
- El Gobierno de Colombia ha estado a la vanguardia y ha propuesto una nueva forma de evaluar estos desafíos en la búsqueda de maneras de sobreponerlos y tomar decisiones para establecer agendas. Con miras a continuar en este camino se hará el lanzamiento de del informe de la OCDE sobre gobernanza pública que se enfocará en el nivel subnacional y vinculará la estrategia, la gestión y la ejecución para mejorar la coordinación institucional.
- Finalmente con el lanzamiento de este estudio el Líder de proyecto de informes de Gobernanza Pública de la OCDE concluyó que los gobiernos locales permiten más aproximación y una relación más cercana con los ciudadanos, que hace más fácil llegar a lugares y las necesidades para impactar en la vida de las personas.

## Elsa Pereira Belo

Directora de Servicios de Formación de Portugal

La intervención de la Directora de Servicio de Formación de Portugal se centró en la experiencia de Portugal en temas de calidad de servicio al ciudadano y la innovación, en la cual resaltó que calidad de los servicios públicos, la conquista de los mecanismos que garanticen la transparencia y la búsqueda de creación de valor público son valores que caracterizan a los servidores públicos. Para lograr la calidad del servicio al ciudadano el Gobierno debe incentivar la capacitación y formación del servidor público, por medio de la innovación.

- La capacidad de responder a los desafíos de la sociedad que cambia constantemente es el principal reto de la administración pública, y la innovación es clave para responder a las nuevas necesidades. En este sentido se ha creado un sistema de Incentivos a la Innovación en la Gestión Pública.
- Resaltó que con este propósito se creó el programa SIIGEP, que promueve las prácticas innovadoras en la gestión pública en 3 dominios fundamentales: la valorización de los recursos humanos, la mejora de los ambientes de trabajo y el desarrollo de los modelos de gestión.
- Respecto a la valorización de los Recursos Humanos es importante el reconocimiento del mérito de los trabajadores, la motivación, incentivar una cultura

organizacional proactiva y creativa, capturar la gestión y transferencia de conocimiento, la motivación de los trabajadores y el aprendizaje a lo largo de la vida.

- En el tema de la mejora de los ambientes de trabajo, la presentación se enfocó en la gestión de las ausencias motivadas por enfermedad o accidente de trabajo, mejora de las condiciones de vida de los trabajadores, mejora del bienestar en el trabajo.
- En cuanto al desarrollo de los modelos de gestión mencionó la importancia de la articulación entre la planificación y gestión de las actividades y el presupuesto, la simplificación de los procesos y el trabajo colaborativo y la gestión transversal.
- Para lograr los incentivos a la innovación en la gestión pública se debe capacitar a los servidores públicos, debe existir un sistema de reconocimientos y premios y ayudar a la experimentación en la administración pública.
- El programa de desarrollo de competencia de innovación pública de Portugal cumple con estos requisitos: promueve la valorización de los recursos humanos y tiene la posibilidad de tener un derecho al desafío, que cuenta con el desarrollo de proyectos experimentales de innovación en el marco del SIIGEP, lo que implica una suspensión temporal de regímenes legales vigentes, a través de un instrumento jurídico adecuado. Esta suspensión de régimen legal tiene la duración del proyecto experimental de innovación.

## **Marcela Restrepo Hung**

Directora de Gestión del Conocimiento de Transparencia por Colombia

- La representante de Transparencia por Colombia enfocó su intervención en el análisis de los modelos de participación ciudadana y gobierno abierto que existen en Colombia, los cuales aunque han tenido un avance importante, sin embargo prevalecen vacíos que muestran la oportunidad de inclusión de toda la sociedad. Sobre este proceso destacó que en Colombia se ha avanzado en la institucionalidad, se han mejorado las prácticas pero aún hace falta más trabajo en valores.
- Acerca de los enfoques de Gobierno Abierto desde la sociedad civil se reconoce un avance y un esfuerzo importante en las dinámicas complejas pero se requiere progresar en el proceso de co-creación, sobre todo en los niveles departamentales, donde empiezan a aparecer iniciativas de gobierno abierto para responder a las necesidades de las poblaciones y una ciudadanía fuerte que exige a los gobiernos otros tipos de respuestas.



- Destacó igualmente que en el análisis de los resultados de la última medición de los índices de transparencia de las entidades públicas, es posible evidenciar la evolución de los temas de participación, innovación y transparencia. En la medición se ve mejores calificaciones en transparencia activa con entidades nacionales cerca a los 80 puntos, mientras que los departamentos pasaron de calificaciones de 30 puntos a 70, lo que quiere decir que el tema de gobierno en línea ha contribuido en la labor.
- De acuerdo a este índice se identifica como tema dramático la publicidad en la contratación, el cual a pesar de todas las dificultades que existen sobre la información en manejos de presupuesto ha mostrado un gran avance, sobre todo a nivel departamental y municipal.
- Algunos de los retos que esto trae es responder a las complejas demandas ciudadanas que van más allá de la democracia clásica, por ejemplo en el tema del proceso de paz y los compromisos con las comunidades se presenta una gran diversidad de expresión democrática que tiene que ser atendida, los PDET son una gran oportunidad para la formulación de los planes de desarrollo con enfoque territorial.
- Otro desafío es la descentralización, ya que se evidencian falencias en el acceso a la información y en la rendición de cuentas a nivel municipal que está más cerca a la ciudadanía. Por lo tanto, es necesario fortalecer no sólo las competencias y capacidades, sino también los temas relativos al uso de los recursos públicos.
- El tercer desafío requiere una reforma política que contribuya al mejoramiento de la administración pública, ya que el proceso de elección de los mandatarios y las negociaciones burocráticas determinan la forma de gobierno. Este tema ha tenido pocos desarrollos y avances, porque está asociado al sistema político que necesita ser regulado para garantizar el mérito y la transparencia.
- El cuarto y último reto es la corrupción que tiene que ver con todos los anteriores, tema en el que se han realizado varias investigaciones y que han evidenciado 327 hechos de corrupción durante dos años, 73% van directo a la capacidad de gestión del Estado, 49% de los delitos están relacionados con la contratación, el 59% violan los derechos fundamentales y el 39% violan los derechos civiles de las personas. Por ejemplo en el manejo de los recursos del postconflicto se han tenido se han interpuesto tutelas a las entidades públicas para conocer el manejo de los presupuestos y se hizo un mapa de transparencia presupuestaria y de ahí se sacaron una serie de alertas, de acuerdo a las cuales el 100% de los riesgos de visibilidad están ligados al acceso a la información.

- Finalmente concluyó que hay que reconstruir el principio de gobernanza basado en un diálogo efectivo garantizado por el acceso simétrico a la información pública.

## Jorge Hernán Cárdenas

Director Oportunidad estratégica

### Conclusiones

- El moderador celebró los avances para mejorar la efectividad de la administración pública, que se denotan desde las diferentes perspectivas presentadas a lo largo del panel.
- Resaltó los logros de la Alcaldía en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG, que espera sea un referente para todas las entidades territoriales.
- Destacó la presentación de Portugal por mostrar cómo desde las entidades públicas se pueden crear iniciativas que generen incentivos para mejoren el servicio público pensando en las necesidades que tiene la gestión pública.
- Finalmente concluyó que los desafíos que se presentan sobre el modelo de participación y la recuperación de la confianza de los ciudadanos es un ejercicio que se debe hacer constantemente porque las expectativas y exigencias de los ciudadanos van en aumento y es importante usar las estrategias y herramientas de buen gobierno y transparencia para mejorar la relación Estado-ciudadano. Por supuesto anotó que es muy importante tener formas de medir la calidad de servicio y evaluar la satisfacción de los ciudadanos para ir mostrando avances, generar diálogos y espacios de innovación, y de rendición de cuentas.

## **Panel 3**

Control Interno en la lucha  
contra la corrupción



## Panelistas

- **Liliana Caballero** - Procuradora Delegada para la Vigilancia preventiva de la Función Pública.
- **Ricardo Rodríguez Yee** - Vice Contralor General de la República
- **Nidia Rocío Vargas**- Directora del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.
- **Giulio Nessi**- Analista de Políticas de División de Integridad Pública de la OCDE.
- **Angel Adolfo Ortega** - Ministerio de Política Territorial y Función Pública de España.
- **Sandra Richtermeyer** - Decana de la Escuela Mannig de Negocios de la Universidad de Massachusetts.

## Moderadora

### Maria del Pilar García

Directora de Gestión y Desempeño Institucional de la Función Pública.

### Ricardo Rodríguez Yee

Vicecontralor General de la República

- Al inicio de su intervención, el Dr. Rodríguez aseguró que existe un problema de comunicación entre la Administración Pública y los ciudadanos.
- Destacó que entre los entes de control latinoamericanos, la Contraloría recibió una calificación de 3 puntos sobre 4, teniendo en cuenta que el anterior puntaje de esta institución era 1. Lo anterior con el fin de dar tranquilidad de frente a la evolución cualitativa alrededor de los temas relacionados a la entidad.
- Aseguró que la corrupción es fractálica, pues así como se roban lo grande, se roban lo mediano y lo pequeño.
- Presentó algunas condiciones causales de la corrupción, tales como: Incentivos, presión, motivación para el fraude, racionalidad, deficiencias en la ética y la oportunidad. Esto para decir que la Contraloría tiene una hipótesis cuando hace sus auditorías: La corrupción se volvió un mercado, hay una oferta y una demanda.
- Insistió en que hay que reconocer que el reto como sociedad es el fortalecimiento de sistemas de controles débiles, crear un marco institucional más fortalecido y de alguna manera reconocer que la gobernanza de la criminalidad ante la Admi-

nistración Pública es mucho más alta en calidad, que la gobernanza que se tiene para responder antes esas estructuras criminales.

- Actualmente la percepción de la corrupción es el principal problema de la sociedad por encima de la seguridad particular. Es más grave tener al frente administraciones que se alejen de lo ético y se lucren de eso, que la violencia cotidiana que se vive en algunas sociedades.
- De igual forma, hizo referencia a la importancia del modelo de las 3 líneas de defensa y resaltó el trabajo colaborativo entre la Función Pública y la Contraloría con los trámites legislativos que pretenden mejorar el control fiscal.
- Subrayó que los programas de prevención contra la corrupción de los sectores en la Administración Pública no siempre se encuentran bien definidos. Afirmó entonces que existen 8 momentos sugeridos para formular un programa de prevención contra la corrupción pero que tristemente, se evidencia que en las vigencias siguientes no se aplican los controles formulados.
- El establecimiento de un programa de prevención frente a la corrupción debería tener unos mínimos vitales como la integración de un comité de ética que funcione correctamente, que tenga un código de ética que transpire las condiciones de una buena práctica empresarial, una línea de denuncia y la promoción de la cultura y la capacitación en materia de integridad y control de la corrupción.
- Adicionalmente aseguró que, el establecimiento de un ambiente de control va en concordancia de un tono ético por parte de los mandos directivos, y advirtió que hay un temor a la denuncia dentro de las entidades, razón por la que aprendimos a vivir con la corrupción.
- La administración y la evaluación de riesgos asociados a la corrupción es prioridad puesto que actualmente, muchas entidades hacen las matrices de riesgos después de que suceden los hechos de corrupción.
- Afirmó que es difícil desarrollar actividades de control frente a la corrupción y el tema de responsabilidades cuando los circuitos de gestión no tienen un responsable, ya sea grupo o comunidad.
- Insistió en que muchas veces las personas caen en los ganchos de la corrupción por falta de conocimiento o ignorancia, en donde la información y la comunicación es un tema vital, y es por ello que es necesario generar y difundir elementos de prevención e implementar los mecanismos correctos en contra de la corrupción para recibir retroalimentación, puesto que la corrupción es dinámica.

- Reiteró entonces en que tanto la política, las normas y las directrices de integridad se deben difundir al interior de cada entidad de manera adecuada, clara y oportuna en todos los niveles.
- Finalmente insistió en la importancia de las actividades de monitoreo y el que estas estén acompañadas con los sistemas de control interno.

## Liliana Caballero

Procuradora delegada para la Vigilancia Preventiva de la Función Pública

### Controlar para prevenir

El control interno en Colombia ha sido un esfuerzo largo y disciplinado de la administración que está dispuesto como obligatorio en la Constitución Política, ahí radica su importancia puesto que no existe otro caso en Iberoamérica.

- Aseguró que anteriormente Colombia tenía un sistema complejo en el tema de gestión y desempeño institucional pero que desde 2017 se logró recoger estos sistemas en el único sistema de gestión –MIPG– que agiliza y limpia la institucionalidad en ese sentido, y que está articulado con el sistema de control interno.
- Planteó entonces que el control interno es un sistema articulado con el de gestión, una dimensión de MIPG, una política de gestión y desempeño y a su vez es un modelo.
- El control interno y sus derivados se aplican a todas las entidades del Estado involucrando a 11 entidades que son líderes de 17 políticas. Aseguró entonces que lo más importante del sistema de control interno es la prevención y reconoció que dentro de la institucionalidad, Función Pública lidera el modelo y ha sido el motor de este tema.
- Insistió en que la institucionalidad del control interno ha logrado lo que no se ha logrado en muchos otros temas, porque ha permitido que se reúnan diferentes entes de control y diferentes órganos del gobierno a discutir sobre la importancia del control interno.
- El sistema que se maneja en el marco del MIPG hace la medición de forma más técnica pero más fácil para quienes se someten a ella, y no sólo recoge percepción sino también evidencia, puesto que tiene como propósito central el control, buscando calidad y confianza de los ciudadanos.

- La dimensión de Control Interno dentro de MIPG tiene un modelo y a su vez unos componentes tales como: facilitar el ambiente de control, evaluar los riesgos, actividades propias de control, monitoreo.
- En tal sentido, afirmó que se han desarrollado las 3 líneas de defensa que van desde la institucionalidad y la estrategia de las entidades, hasta los niveles más sencillos, permeando toda la organización y permitiendo que haya un control.
- Resaltó como el control interno ha logrado permear algunas entidades, además de juntar el tema del autocontrol y la corresponsabilidad de las personas que intervienen en la gestión de una entidad.
- Pese a estos avances, resaltó que persisten varios retos y desafíos en la materia, y dio unas recomendaciones para el fortalecimiento del control interno, tales como: capacitar, asignar a las oficinas de Función Pública todas las herramientas necesarias para la continuidad de estos esfuerzos y hacer que los jefes de control interno ingresen por mérito en los territorios.
- Terminó su intervención con una reflexión sobre como el control interno está ligado a todo tipo de control, e hizo una invitación a analizar los propósitos que, tanto en la Constitución como en la ley, tienen todos los tipos de controles. Todos tienen en común la palabra “*prevención*” en alguna parte, ese es el tema donde se requiere más trabajo.
- Además de sancionar a los corruptos e investigar la corrupción, se debe trabajar mucho en la prevención de esta, siendo el control interno un instrumento fundamental para este trabajo.
- Insistió en que es necesario tener una sólida capacidad para anticiparse a la mala gestión y los nichos de corrupción y llamó la atención sobre la falta de coordinación y trabajo conjunto de las entidades que en teoría están trabajando en los mismos temas, pero en la realidad no están alineados.

## Giulio Nessi

Analista de Políticas en la División de Integridad en el Sector Público de la OCDE

### **Asegurar el control interno efectivo y la gestión de riesgos para salvaguardar la integridad pública: Hallazgos y buenas prácticas en la experiencia OCDE**

- En su presentación el señor Nessi mencionó los estudios llevados a cabo por la OCDE, sobre integridad, compras públicas y auditorías. En estos estudios sobresalen los datos sobre corrupción en América Latina que confirman que es un tema prioritario a nivel internacional en el que los países buscan las recomendaciones de la OCDE para contar con las mejores prácticas.
- En ese sentido destacó, la información sobre la desconfianza de los ciudadanos hacia las instituciones, principalmente la desconfianza hacia los partidos políticos que son los que tienen una peor percepción en América Latina de acuerdo con los datos de 2017 de Latinobarómetro. Los análisis de la Organización muestran como la integridad del Gobierno y de los servidores públicos juega un papel fundamental para respaldar la confianza y en este sentido la OCDE ha impulsado una estrategia hacia la gestión de riesgos y el control interno teniendo en cuenta a la participación ciudadana y obligando a las entidades a rendir cuentas.
- En el trabajo de la Organización entonces se han determinado acciones claves para fortalecer el control interno en la prevención de la corrupción y el fortalecimiento de las líneas de defensa: la independencia de unidades de auditoría interna, la separación y aclaración de las funciones, el reforzamiento del rol de aseguramiento y el mejoramiento de la eficiencia y efectividad de la auditoría interna con una función de auditoría compartida por sector.
- Para evitar un ambiente conducente a la corrupción, es igualmente importante el uso de los códigos de ética e integridad, de tal suerte que sean parte de la estrategia de recursos humanos de las entidades, junto con el mejoramiento de los canales de denuncias de las conductas poco éticas de los servidores.
- De acuerdo con los análisis comparativos de la OCDE, hay unos principios y prácticas específicos para gestionar los riesgos de integridad y fraude que se han establecido para los estándares del control interno que incluyen las referencias al fraude o la corrupción en un contexto más amplio de actividades asociadas a los riesgos a nivel operativo y estratégico.



- En cuanto a la generación de capacidades y profesionalización de los servidores que trabajan en la auditoría interna las recomendaciones más recurrentes son: la importancia de generar incentivos para que los mejores servidores hagan parte de la auditoría interna, generar formación continua con las escuelas nacionales y la sostenibilidad de la integridad y capacidades de riesgos de corrupción. Al igual que la implementación de las prácticas y la certificación internacional que pueden complementar los conocimientos de los jefes de control interno.
- Finalmente resaltó el uso de la tecnología y el análisis de datos para el manejo de los riesgos de corrupción, ya que aunque sean básicas pueden ser efectivas para la mitigación del riesgo.

## Ángel Adolfo Ortega Llorente

Inspector general de servicios de la DG de Gobernanza Pública, Ministerio de Política Territorial y Función Pública de España.

- Inició su presentación insistiendo en la importancia del modelo COSO y las líneas de defensa para el control de riesgos como la base del control interno, aunque siempre hay una serie de riesgos inherentes.
- Aseguró que estos riesgos inherentes se consiguen reducir a riesgos residuales gracias a las líneas de defensa y explicó que en la administración española la primera línea de defensa es la gestión operativa con el control interno tradicional, la segunda son los controles específicos: financiero, gestión de riesgo, inspecciones, calidad, etc., y la tercera es el control de eficacia, y la auditoría, equivalente al trabajo de la procuraduría de Colombia.
- Hizo un breve resumen del control interno en la administración española y mencionó las leyes que han tenido incidencia en los temas de innovación en la administración pública y que a su vez aclaran y amplían el control interno a todo el sector público institucional y que introducen la prevención de la corrupción.
- Mencionó el Big Data como la estadística de grandes volúmenes de datos y modelos numéricos y los códigos de ética, como los temas que están en vigencia en el control interno, además de los puntos críticos de control y la gestión de riesgos del modelo COSO.
- Sin embargo, afirmó que estos nuevos términos abordan una cuestión importante pues to que al aumentar la información y el uso de la misma, nos hace preguntarnos sobre la privacidad y las garantías de las personas.

- Hizo referencia a que en España las instituciones de control interno no son instituciones judiciales y que en tal sentido tienen herramientas más limitadas, teniendo que atenerse a la legalidad, por lo que a veces no tienen todas las herramientas que les gustaría.
- Afirmó que aunque estamos inmersos en el tema de la prevención, no hay que olvidar la coerción, por lo que tiene que haber medidas disciplinarias y correctivas de los comportamientos ilícitos, y en ese sentido, es importante volver a los temas de estadísticas de grandes volúmenes de datos, pues en muchas ocasiones estos modelos nos pueden permitir establecer alertas.
- Reconoció que se han producido avances en el tema de lucha contra la corrupción en España, puesto que antes estaba permitido el cohecho o coimas, pero actualmente, debido a algunas actuaciones que en principio no eran claramente corruptas pero que para una sociedad cada vez más exigente en temas éticos lo llegaban a ser, se definió el cohecho impropio, en donde la finalidad no es obtener un beneficio, sino pagar por alguna acción anterior o futura, pero aunque no haya contraprestación, se considera un delito.
- Igualmente aseguró que no hay que olvidar las herramientas tradicionales para el control interno y los principios para la selección de personal: igualdad, mérito, capacidad; los principios de contratación, la resolución de conflictos de interés y procedimientos, los procesos, la revisión y las garantías.
- Finalmente hizo una reflexión en torno al hecho de que las administraciones no se han ocupado de forma eficiente de evaluar el elemento de control de los precios, los precios de unidades de obras o de otro tipo de unidad que se pueda vigilar y seguir, e insistió en los procedimientos, los procesos y los protocolos como una garantía para los ciudadanos y para los funcionarios públicos frente a sus actuaciones.

## **Sandra Richtermeyer**

Decana de la universidad de Manning School Business de la universidad de Massachussets Lowell

Reconoció que el modelo COSO es muy reconocido y se ha trabajado en su implementación. Afirmó también que las tres líneas de defensa se usan muy frecuentemente, y aunque no se integra a los controles internos, mapea los procedimientos del marco de control interno.

- La Profesora Richter Meyer afirmó estar impresionada con el modelo de gestión MIPG y lo destacó como una buena práctica que debe ser seguida por otros países.
- Identificó la necesidad de una división más clara de la línea de autoridad, utilizando los marcos y la implementación de los sistemas de control interno, y aseguró que puede suceder que hay muchas personas trabajando en el sector público pero ello represente mayores niveles de eficiencia para este sector, por lo que ve en el modelo de control una buena oportunidad para clarificar y describir a las organizaciones, desde la óptica de la “cadena de valor de capital humano.”
- Aseguró que ha evidenciado diferentes sistemas tecnológicos que pueden convertirse en un problema antes que brindar una solución, ya que en algunas ocasiones se usan esas nuevas técnicas sin haber limpiado los sistemas heredados o los sistemas empresariales que actualmente se utilizan.
- Insistió en que es necesario verificar quienes están implicados en las auditorías internas, pues si hay una sobre-participación y no hay responsables o dueños de procesos, muchas veces se obtienen resultados no esperados, ya que la percepción de quién es el dueño del proceso y de quién y cómo entiende la tecnología, puede ser desafiante.
- Se piensa en el modelo COSO como un estándar mundial y en términos de marcos de control es del que más se utiliza, sin embargo aseguró que le gusta la forma en la que en Colombia ha jugado con el modelo para apropiarlo.
- Afirmó que para mejorar la gobernanza, hay que desplegar este sistema de gestión. Muchas organizaciones enfocan sus esfuerzos en la gestión de riesgos y en el marco del modelo corporativo, aunque este modelo puede tener algunos costos y eficiencias en términos de su implementación.
- Destacó que el modelo COSO que vincula a las organizaciones, sus misiones, visiones, estrategias y valores y da un enfoque realista de que se puede implementar en el marco del control interno, además de que es muy sencillo de implementar.
- En términos de tendencias internacionales y de implementación del marco, expuso como muchos países hacen un énfasis importante en el reporte del cumplimiento, por lo que insistió en la implementación de este reporte para mejorar la forma de proveer información desde el sector público hacia los ciudadanos.
- Recordó que el marco de control interno debe ser transversal a toda la entidad, no puede haber partes que sean omitidas, sino que debe permear todas las direcciones y oficinas.

- Finalizó su intervención con una reflexión acerca del fortalecimiento de las líneas de defensa y la importancia de asegurarse de que sean implementadas en toda la organización, la posibilidad de que la evaluación de riesgos y de gestión lleguen antes que el control interno, además de la implementación de tecnologías y sus posibilidades, no sin antes verificar que la madurez de estos sistemas y cuáles son las partes interesadas en estos procesos.

## **Nidia Rocío Vargas**

Directora del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

- Reconoció la importancia de los objetivos del evento al generar competencias, buscar buenas prácticas y compartir y gestionar conocimiento.
- Aseguró que es necesario preguntarse no sólo por la estructura del modelo de control interno, sino como llevarlo a cabo, ¿cómo implementarlo?
- Se ha planteado que la corrupción son redes transnacionales que exigen que la administración se ponga a nivel para atacarla y aseguró que no se puede seguir en una actitud pasiva frente a esta, ya los costos en términos de oportunidades de evolución y crecimiento son muy altos.
- Destacó el Modelo Integral de Planeación y Gestión- MIPG, especialmente el hecho de que el centro del modelo sea el talento humano.
- Planteó su preocupación frente a los jefes de control interno como la tercera línea de defensa del modelo, sin embargo destacó que el hecho de ser integrado permite que permee a toda la organización, hecho conlleva a la importancia de todos los servidores públicos como actores relevantes para la implementación efectiva del modelo.
- Aseguró que las discrecionalidades en los países son peligrosas, y deben ser eliminadas para desarrollar el ambiente de control del modelo.
- Insistió en que el sistema y la dimensión de control interno, tiene que ser aprehendida e interiorizada por todos los servidores, ya que no se trata de un asunto de competencia exclusiva de los directores, los supervisores, o los jefes de control interno.
- Expuso como Bogotá intentó replicar el modelo COSO a partir de los 5 componentes de control interno, las dimensiones de MIPG y la legitimidad, la integridad y la confianza, todo bajo la perspectiva del talento humano, puesto estas metodologías y procesos que no deben invisibilizar a la persona.

- Los temas de control interno deben convertirse en temas que se puedan hablar con un lenguaje sencillo y claro para que la gente no sienta aversión y que este pueda ser transmitido en la organización.
- Resaltó el trabajo del ex alcalde Antanas Mockus, como referente para fortalecer la cultura de legalidad y aseguró que es importante impulsar el mérito para acceder al empleo público como una medida para combatir la corrupción.
- Otro tema que apunta a transparencia y rendición de cuentas como servidor público es la evaluación de desempeño y resaltó que en el Distrito se crearon formas de evaluación de desempeño que no exige la ley.
- Planteó que uno de los retos del Estado es desarrollar el que hacer para que los servidores sean los corresponsables de avanzar en los temas de control interno y lleven a cabo la teoría.
- Insistió en la importancia de que lleguen al Estado las personas que sepan hacer, más allá de los títulos que posean.
- Destacó que en el Distrito, lo más interesante del proceso desarrollado con los jefes de control interno son las victorias tempranas, pues con las personas seleccionadas se ha desarrollado una comunidad de aprendizaje, que ha desarrollado herramientas que permitan ver a la capital de manera estandarizada en 4 temas: Plan de auditoría, programas de auditoría, lineamientos para la presentación del informe y aseguramiento de la calidad.
- Enfatizó en los retos que se plantean desde el panel: el fortalecimiento de la cultura, la integridad, la transparencia y la no tolerancia a la corrupción.
- Insistió en que parte de la lucha contra la corrupción es tener instituciones sólidas, procesos y sistemas de información robustos, para lo cual es necesario preguntarse entonces, ¿Qué tipo de Estado queremos? ¿En dónde queremos empleados públicos? ¿Qué temas deberían ser prestados por personas que no son servidores públicos?



FORO INTERNACIONAL

---

**GESTIÓN Y DESEMPEÑO**  
PARA LA INNOVACIÓN PÚBLICA